

Інноваційний освітній менеджмент як провідна умова реалізації реформи НУШ

Розглянуто питання впливу менеджменту інновацій в освіті як важливої умови впровадження змін у змісті реформи «Нова українська школа».

Ключові слова: менеджмент, інновації, інноваційний освітній менеджмент; управління змінами; реформа НУШ; інноваційна діяльність та інноваційні процеси в закладі освіти.

Halyna Lukianchuk. Innovative Educational Management as a Leading Condition for the Implementation of the NUS Reform.

The article considers the impact of innovation management in education as an important condition for implementing changes in the content of the New Ukrainian School reform.

Keywords: management, innovations, innovative educational management; change management; NUS reform; innovative activity and innovative processes in an educational institution.

Постановка питання. Уперше за всі роки української незалежності, на відміну від усталеної практики і традицій, що перейшли з тоталітарної системи, державну політику в цій сфері освіти спрямовано на максимальне врахування в освітньому процесі індивідуальних фізичних, психічних та інтелектуальних особливостей кожної дитини. Вперше так актуалізовано значення освіти як стратегічної галузі в державі та її вплив на якість самої держави у перспективі розвитку.

В умовах запровадження такого масиву змін управління закладом освіти не може здійснюватися ефективно без зміни характеру самого освітнього менеджменту закладу освіти. Реформа вимагає від педагога інших ролей і функцій, ніж були в nereформованій школі. Також змінюються ролі й функції керівників закладу освіти, які нині базуються на тому, щоб вертикаль управління (жорстку ієрархічну систему) змінила модель горизонтального управління на основі побудови команди односторонніх, яка буде здатна реалізувати всі завдання реформи. Логічним є те, що система управління закладом освіти має набути рис інноваційного характеру та оновлюватися відповідно до вимог заявлених змін. При цьому інновації реформи НУШ є каталізаторами для розвитку інноваційного менеджменту закладу освіти.

З упровадженням освітньої реформи «Нова українська школа» в життєдіяльність закладу освіти привнесено цілий ряд докорінних змін – в організацію роботи, кадрову політику, освітній

процес, фінансування, методологію освітньої діяльності, психологічні аспекти педагогічної взаємодії суб'єктів освітнього процесу, матеріально-технічне та науково-методичне забезпечення закладу освіти тощо. Цю глобальну реформу спрямовано на фундаментальне покращення якості української освіти та побудову системи освіти найкращих світових зразків на принципах гуманізму, людино- і дитиноцентризму на засадах партнерської взаємодії, що реалізується через суб'єкт-суб'єктний, діяльнісний (технологічний), особистісно і компетентнісно орієнтовані підходи.

За **мету статті** ставимо висвітлення ознак інноваційного менеджменту в освіті як необхідних ознак управління ЗЗСО для здійснення реформи НУШ, показ особливостей освітнього менеджменту щодо загального менеджменту.

Огляд джерел. Питання інноваційного освітнього менеджменту досліджували різні автори вітчизняної науки: В. Маслов, В. Бондар, Г. Єльнікова, Л. Даниленко, В. Химинець, В. Паламарчук, Л. Калініна, О. Онаць, Л. Карамушка, Н. Островерхова, Ф. Хміль, Н. Будняк, В. Пікельна, О. Мармаза, інші, висвітлюючи різні аспекти, чинники впливу, особливості та умови здійснення управління закладом освіти в умовах змін.

«Інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновацій» [1]. «Інноваційний менеджмент – це „менеджмент змін“, що дозволяє

управляти розвитком певної системи, що здійснює діяльність на основі інновацій» [3].

За Л. Даниленко, менеджмент є однією з головних функцій управління, де відбувається процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (соціальну систему, що функціонує в ринкових умовах), унаслідок якого відбувається якісна зміна об'єкта управління і підвищується рівень його конкурентоспроможності. Менеджмент освітніх інновацій є складовою загального менеджменту і розглядається в теорії як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на інший об'єкт управління – соціальну систему, що перебуває в стані постійного розвитку, внаслідок якого відбувається не лише його якісна зміна та підвищення рівня конкурентоспроможності, а й підвищується рівень залучення інвестицій та інновацій [2].

Сучасний навчальний заклад – державно-суспільний інститут, який змушений змінюватися й оновлюватися в міру розвитку суспільства та зміни соціального замовлення, це – відкрита система, тісно пов'язана з державою та суспільством і залежна від них. Не можна не погодитися з Л. Даниленко, що «концепція організації школи як статичної організації поступово нівелюється. Посилення взаємодії школи та соціуму, налагодження комунікаційних, функціональних, творчих зв'язків між школою та соціальними інституціями з метою забезпечення якісної освіти учнівської молоді визначають необхідність створення відкритої для співпраці соціально-педагогічної системи» [4].

Менеджмент в освіті має особливості, які характеризуються певними відмітними рисами, оскільки освіта як соціально-педагогічна система вирізняється більш складними соціально-економічними та соціокультурними відносинами, ніж, скажімо, виробництво. Так, результатом (продуктом) освітньої діяльності є випускник школи, що являє собою: особистість із критичним мисленням; інноватора, що здатний змінювати навколишнє середовище на краще, навчатися протягом життя та бути конкурентоздатним на ринку праці; патріота з високими морально-етичними якостями, здатного приймати відповідальні рішення в кожній конкретній ситуації і для майбутнього загалом. Модель випускника НУШ засновано на застосуванні аксіологічного підходу до управління школою, де ціннісна структура суб'єктів педагогічної

взаємодії базується на партнерстві та мотиваційній оцінці діяльності; при цьому за кожним із суб'єктів залишається особиста автономія та самобутня індивідуальність.

Спрогнозувати чіткий образ освітнього продукту неможливо через велику кількість очевидних та непередбачуваних факторів, що впливають на якість кінцевого продукту освітньої діяльності. Найчастіше це орієнтовний образ, задля досягнення якого відбувається добір і формулювання цілей, стратегій, концепцій, політик, планів, методології та організаційних тактик і педагогічних дій.

На відміну від виробничої сфери, важливим суб'єктивним чинником у прогнозуванні змісту та якості кінцевого продукту освітнього процесу є врахування запитів, потреб, інтересів самого учня та його бачення власного майбутнього. При цьому слід розуміти, що ця особистісна складова є постійно змінною, піддається впливу зовнішніх факторів (обставин життя і соціальних умов, військово-політичної ситуації в державі та світі, соціуму тощо) та внутрішніх факторів (індивідуальні особливості розвитку: стан здоров'я, темперамент, особливості виду інтелекту і т. ін.).

Проте, з огляду на ці важливі фактори, освітня галузь має орієнтуватися на формування у громадян соціально корисних якостей та бути спрямованою на образ майбутнього держави. Вона потребує значних інвестицій, притому, що кінцевий продукт має лише орієнтовні риси та якісні характеристики.

Ще один важливий фактор, що характеризує освітній менеджмент, – це здатність до *адаптації* на ринку сучасних технологій, що змушує освіту з галузі консервативної у своєму функціонуванні ставати гнучкою, динамічною, інноваційною. Сучасний ринок праці потребує працівника, який постійно навчається та оновлює свою освіту (навчання усе життя та конкурентоздатність). Освітній менеджмент має стати таким, щоб сформувати в учнів (здобувачів освіти) потребу в постійному оновленні знань і навичок, необхідних для власного розвитку та прогресу в житті держави, цивілізації. На цій підставі освіту називають галуззю стратегічного значення, адже від якості «продукту» освітнього процесу залежить якість розвитку держави, в тому числі й економічного.

Тайм-менеджмент в освіті також має свої особливості порівняно з виробничою сферою, оскільки особистісна траєкторія розвитку кожного

учня розвивається в рамках індивідуальної швидкості сприйняття, опанування, засвоєння навчальної інформації, морально-етичних основ особистості, розвитку вищих психічних процесів та м'яких (життєвих) навичок. Керування часом є доволі формальним процесом для організації циклу здобування освіти. Але формальна орієнтація на пройдений період у навчанні ще не передбачає відповідних якісних змін в освіті конкретної особи, суб'єкта освітнього процесу, в той час коли виробничий менеджмент орієнтовано на одержання конкретної продукції визначеної якості, в конкретно сплановані *часові* межі.

Інноваційний освітній менеджмент – це система управління закладом освіти, що здатна забезпечити отримання новоутворення у вигляді суттєвих змін у *культурі* взаємин між суб'єктами освітньої діяльності, практиці діяльності закладу освіти, позитивної динаміки в дотриманні інноваційних концептів, принципів, особистісних якостей суб'єктів освітньої діяльності, яких потребує стан середовища, потреба суспільства та особистості в конкретних суспільних умовах. Менеджмент інновацій в освіті і є тим інноваційним управлінням, яке здійснюється з метою позитивних продуктивних змін щодо забезпечення якості освіти з орієнтацією на потреби суспільства, держави, певної спільноти людей, об'єднаних освітніми інтересами, самої особи здобувача.

Інноваційний менеджмент у сфері освіти (в закладі освіти) – це специфічне управління ресурсами (людськими, матеріальними, технічними, методологічними, часовими) з метою отримання якісно кращих результатів освітньої діяльності з опорою на психологічні особливості суб'єктів управлінської взаємодії. Керівник закладу освіти є безпосереднім виконавцем функції менеджера в процесі запровадження інновацій.

Традиційно класифікують освітні інновації в ЗЗСО, виходячи зі специфіки цієї ланки освіти. Тому можна сказати, що інновації тут мають психолого-педагогічний характер, включаючи управління закладом, оскільки сам освітній процес, який прийшов на зміну навчально-виховному, доповнився дуже важливою компонентою: процесом розвитку. Ця складова освітнього процесу стосується не лише суто психологічної сторони – розвитку вищих психічних процесів, як-от: сприйняття, відчуття, мислення, пам'ять, уява, фантазія, увага, мовлення. XXI століття – вік інтенсивного розвитку

інформаційних, цифрових технологій, використання «штучного інтелекту», що вимагає від людини так званих м'яких навичок. Їх ще називають «життєвими навичками». Це: відповідальність та дисциплінованість, уміння працювати в команді; креативність; лідерство; критичне мислення; вміння реагувати на виклики; поведінкова гнучкість та адаптивність.

Доповнення навчання й виховання таким змістом розвитку особи вимагає зміни організаційних форм, методів та прийомів у роботі з учнями, змінює характер взаємин між суб'єктами освітньої діяльності та реалізації виховного впливу на здобувачів освіти на *ціннісній* основі, де, по-справжньому, вперше за всі роки незалежності України звертається увага на побудову командної роботи як на уроці, так і в управлінні закладом освіти. Вперше особистість, людина як така набуває найбільшої цінності, що і є ознакою цивілізованості суспільства.

НУШ – це реформа, яка внесла в діяльність закладів загальної середньої освіти України значні зміни в управління школою, що зазнає серйозних корективів не лише в змісті та обсязі планів освітньої діяльності, але більшою мірою в соціально-педагогічному та управлінському аспектах. Менеджмент освітніх інновацій характеризується змінами в цілях, змісті, завданнях, підходах, парадигмі, особливостях середовища, структурі, якості комунікації й організації самого процесу управління.

Зміна характеру менеджменту в освіті, що реформується, має за мету розвиток освіти й оптимізацію її системи. Інноваційний освітній менеджмент має ряд особливостей, як-от: усвідомлене ставлення до сприйняття новизни; невизначеність кінцевого результату інноваційної діяльності; новизна підходів до організації цієї діяльності; кадрова ротація в педагогічному колективі через зміну функцій та ролей; нові ролі суб'єктів управління; ситуація неочікуваності впливів дестабілізуючих факторів на процес управління; адаптивність процесу управління до змін у зовнішньому середовищі школи; новоутворення в управлінні (моделі управління, функції, делегування повноважень, завдань тощо); спрямування зусиль щодо здобуття якісно кращих результатів діяльності закладу освіти; реалізація творчого професійного потенціалу педагогічного колективу та кожного працівника особисто; сприяння й організація

постійного навчання персоналу школи; особистісний розвиток менеджерів, педагогів, здобувачів освіти, батьків учнів, громадськості; гнучкість у прийнятті проміжних рішень; моніторинг та самомоніторинг якості освіти, рівня професіоналізму педагогів, якості соціально-педагогічної взаємодії суб'єктів освітньої діяльності; управління з орієнтацією на індивідуальні особливості кожного з учасників освітньої діяльності та управлінської команди; особлива увага щодо вмілого комбінування стилів управління відповідно до управлінської ситуації (ситуативний менеджмент).

В інноваційному управлінні НУШ посилюється вплив умов інноваційної освітньої діяльності, побудова взаємин на засадах командної діяльності та партнерства в горизонтальній площині, підвищена відповідальність менеджменту закладу освіти в результаті надання автономії у всіх проявах (академічній, фінансовій, кадровій, організаційній); зростання ролі широкого залучення зацікавлених осіб, організацій до розвитку школи.

Оскільки nereформована школа вийшла з посттоталітарного управління, то найбільшою зміною в управлінні НУШ є подолання жорсткої вертикалі ієрархії управління. Побудова демократичної системи управління із залученням до прийняття важливих управлінських рішень для закладу освіти стане великою перемогою на шляху кардинальних змін у якості менеджменту вітчизняної освіти та буде мати значний вплив на майбутній розвиток держави. Посттоталітарне суспільство базувалося на «принципі єдиноначальності» і цим знецінювало та знеособлювало людину (дитину, дорослого), применшуючи її роль у суспільстві та вплив на прийняття важливих рішень.

Інноваційний освітній менеджмент у Новій українській школі не може бути успішним без подолання зазначеного вище принципу підкорення на засадах жорсткої вертикалі влади. Заклад освіти стає «прозорим» для суспільства, керується на основі демократично прийнятих рішень із залученням партнерів та на основі колегіальності. Активність

громади, батьків учнів, синергія всіх учасників освітнього процесу в реалізації інноваційної реформи НУШ зможе вивести на якісно вищий рівень загальну середню освіту, покращити та зробити комфортним освітнє середовище, забезпечити навчання для життя.

Поступове запровадження автономності управління діяльністю школи також є ознакою інноваційного менеджменту, оскільки автономія закладу освіти створює умови для зміни характеру взаємодії школи з місцевою громадою та формує підґрунтя для побудови горизонтальної моделі управління на засадах командного менеджменту. Зазначимо, що сам керівник закладу освіти, який здійснює інноваційний менеджмент школою, набуває особливих професійних та особистісних якостей: творчий та критично мислячий; свідомий змісту, структури та значення заявлених змін; здатний до конструктивного діалогу в комунікації; неформальний лідер з беззаперечним авторитетом серед суб'єктів партнерської взаємодії; гнучкий та здатний до інноваційної адаптації; здатний до формування інноваційної культури школи та підтримки педагогів-інноваторів; фандрейзер; стратег та здатний до ризиків і непередбачуваних ситуацій. Водночас це керівник з високою мірою відповідальності та вмінням знаходити раціональні рішення.

Висновки. Отже, інноваційний освітній менеджмент формує інноваційне середовище, мотивує до прийняття й усвідомлення змін, спонукає до професійного творчого самовдосконалення, розвиває навички лідера, відповідальність за рішення, що приймаються на основі колегіального прийняття, впроваджує нові управлінські моделі, що дозволяють реалізувати якісні інновації. Нова українська школа є тією важливою реформою в освіті, де без застосування інноваційного менеджменту неможливо створити ефективні умови її реалізації. Провідною умовою здійснення інноваційних змін в НУШ є менеджмент інновацій, що кардинально впливає на якість загальної середньої освіти, створюючи розвивальне освітнє середовище для всіх суб'єктів освітньої діяльності.

Використані джерела

1. Будняк Н. М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2022. 132 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21323/1/%D0%86%D0%9C_%D0%9A%D0%9B.pdf
2. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія. Київ : Міленіум, 2004. 358 с.
3. Інноваційний менеджмент у сучасній школі. URL: <https://osvita.ua/school/method/31166/>
4. Освітній менеджмент : навч. посіб. / [за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.